

*С. В. Шендерова*

## ВНУТРИВУЗОВСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ АКАДЕМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ВЕДУЩИХ УНИВЕРСИТЕТАХ РОССИИ

Рассматриваются внутривузовские механизмы управления академической деятельностью в ведущих университетах России в условиях становления многоуровневого высшего образования. Выявлено количество уровней управления университетами, их структура и качественный состав топ-менеджмента.

**Ключевые слова:** ведущие университеты России, управление университетом, квалификации высшего образования.

*S. V. Shenderova*

### The internal university arrangements for academic activity management in the leading Russian universities

The internal university arrangements of the leading Russian universities academic activity management in conditions of multi-level degree system becoming are considered in the article. The author is analysed the amount of management levels, their structure and degrees of the leading Russian university top-managers.

**Key words:** leading Russian universities, university management, higher education degrees.

Н епоследовательность и противоречивость уровней высшего образования в российском образовательном законодательстве в сочетании с преобладанием частного финансирования отрасли не могли не деформировать внутривузовские механизмы управления российскими университетами вообще и их академической деятельностью в частности. Их дезорганизация проявляется в деформациях системы и падении качества управления университетом в целом и его академической деятельностью в особенности.

В российской высшей школе, зачастую в каждом отдельно взятом вузе, накоплен уникальный в своем роде опыт выстраивания образовательных траекторий в условиях параллельного сосуществования программ специалитета, бакалавриата и магистратуры и аспирантуры в одном и том же вузе, по одним и тем же отраслям научного знания. В течение 20 лет присвоением одной, когда-то «лучшей в мире» квалификации «специалист» завершаются программы с разными критериями поступления, разными принципами организации и оценки обучения, разными сроками обучения и перспективами его продолжения, зачастую реализуемые разными подразделениями одного и того же университета.

Из-за разнообразия спектра пересекающихся образовательных программ, реализуемых на договорной основе, и их дробления между разными подразделениями последние превращают-

ся в «доноров» и «реципиентов», причем одни получают средства от всего, что связано с образованием, а другие преимущественно от финансирования научных исследований. Централизованные средства на науку и текущие хозяйственные нужды контролируются отдельными функционерами, далеко не всегда интегрированными организационно и ментально с основной деятельностью вуза и его интеллектуально-этическими традициями, которые продолжают оставаться неформальными. Соотношение «доноров» и «реципиентов» в каждом вузе индивидуально, в зависимости от сложившейся за 20 лет ориентации вуза на те или иные источники дохода [2].

Наиболее деформированная организационная структура управления с большим количеством «надстроек» сложилась в тех университетах, где все основные источники доходов были значительны по объемам, а центробежные тенденции усилены за счет размеров и территориальной раздробленности подразделений и консервативности централизованных служб. В ряде случаев университет лишается не только академической, но и финансовой целостности: не всегда четко описываемые проректорские функции передаются топ-менеджерам, ответственным за функционирование отдельных подразделений или их совокупностей; фактически узакониваются разные системы оплаты труда за одни и те же виды педагогических поручений и научной



работы в различных подразделениях одного и того же вуза. Это происходит на фоне непрозрачных принципов распределения средств как централизованного фонда, так и субсчетов подразделений. Тем самым искажается и феодализируется структура управления университетом в целом и академической деятельностью в частности.

Подчеркнем: объективные причины независимости руководителей подразделений (факультетов, институтов, школ) в области академической политики, прежде всего в ее программной части, и учете ее специфики в механизмах оплаты ППС не снимают ответственности за построение институционального механизма последовательных и непротиворечивых квалификаций высшего образования внутри вуза с проректора по учебно-методической работе лично. Именно данный топ-менеджер отвечает за лицензирование и аккредитацию образовательных программ вуза и открытие новых. Только он имеет полную и *детальную* картину основных и дополнительных образовательных программ *по всем областям знания во всем университете*. Это предполагает выявление дублирования специальностей направлениями или его отсутствия, определение соотношения бюджетных и договорных мест и программ, критериев доступа на каждую, их длительность; также при современных технических возможностях можно выявить различные способы и варианты оплаты труда преподавателей в различных подразделениях и внедрить их передовые организационные разработки во всем университете и т. п. Поэтому от умения проректора по учебно-методической работе (а в идеале — по академической политике, курирующего и научную и учебно-методическую работу) видеть эту картину и находить баланс между материальными сиюминутными выгодами конкретного подразделения и стратегическими целями вуза зависит развитие университета, его репутация как *научно-образовательной организации* в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В так называемых классических университетах ориентация некоторых факультетов на узкоспециализированное высшее или дополнительное образование, сокращение научной деятельности собственных преподавателей в пользу увеличения их, пусть и хорошо оплачиваемой, но в основном аудиторной нагрузки с упором на лекции и семинары, отказ от системы повышения квалификации и программ кадрового резерва ППС, другие сиюминутные решения разрушают академический потенциал вуза как целостного

организма, соединяющего фундаментальную науку, практику и преподавание. Преобладание материально выгодных прикладных образовательных программ над фундаментальной теоретической подготовкой без адекватной финансовой поддержки последней имеет следствием нарастающую изоляцию не только от науки, но и друг от друга факультетов, решающих за счет размножения коммерчески выгодных основных и дополнительных программ сиюминутные задачи быстрого получения денег без инвестиций в воспроизводство собственных кадров.

Чем больше *разного* рода основных образовательных программ, формально ведущих к присвоению *одной* квалификации, довузовских программ доступа на таковые, иных способов получения квалификаций высшего, дополнительного к высшему и послевузовского образования реализовывал вуз, тем больше дифференцировались как сами образовательные программы, так и реализующие их подразделения. Это находило отражение в дроблении подразделений внутри факультетов, увеличении их количества и в изменении организационной структуры вузов в целом.

Отсутствие внятной академической политики по отношению к уровневым программам, многовариантность, непоследовательность, противоречивость ООП, усложнение видов доступа к ним и сроков их освоения, их раздробленность между различными подразделениями вуза ведет к неоправданному отягощению управленческой вертикали в области образовательной деятельности даже в ведущих университетах страны. Между тем закрепление за университетами «особого статуса» (федеральные, национальные исследовательские) и дополнительных и весьма значительных государственных средств для реализации их программ развития направлено отнюдь не на неоправданные управленческие эксперименты в области размножения функционалов топ-менеджмента и обслуживающих их аппаратов.

Чтобы оценить размеры и эффективность управленческой вертикали, функционалы которой так или иначе задействуются в академической деятельности, нами проведено исследование организационных структур управления ведущих университетов России с учетом размеров ПКО в каждом из них. Особое значение уделено оценке транспарентности внутривузовских управленческих механизмов, в том числе представленности значимой информации в официальных общедоступных источниках университета. Как показало



ло обследование официальных сайтов ведущих вузов РФ, некоторые из них не размещают приложения № 1 к действующей лицензии, что не только запрещено, но делает невозможной фиксацию ПКО. По отношению к филиалам этот документ на момент обследования отсутствовал столь часто, что мы были вынуждены исходить из ПКО только базовых вузов.

Отметим, что после обновления законодательства о лицензировании и аккредитации университеты начали переоформление лицензий. Поскольку теперь они выдаются бессрочно, а в такой перспективе возможно увеличение ПКО, то во вновь выдаваемых документах он вообще не указывается [1]. Благодаря этому вузы оказываются в щекотливой ситуации. С одной стороны, если вуз сможет обучать больший ПКО, ему потребуется пройти всю лицензионную процедуру. С другой стороны, отсутствие размера ПКО в официальных публикуемых документах ведет к фактическому превышению этого показателя. На практике это приводит к введению «второй смены», т. е. полувечернего режима занятий для студентов дневной формы обучения, к перегрузке аудиторий и оборудования и элементарному перенаселению общежитий, что чревато не только гигиеническими, но и социальными проблемами. Наконец, нарушение лицензионных показателей грозит лишением лицензии. При этом абитуриенты фактически не имеют возможности оценить реальные возможности вуза по их приему и проживанию, и после поступления могут оказаться в отнюдь не комфортных условиях. Таким образом, наше исследование носит уникальный характер, поскольку успело зафиксировать картину по предельным контингентам до того, как лицензионные документы начали меняться. Сайты университетов обследовались в динамике, итоговая проверка была проведена с 25.03.2011 г. до 7.04.2011 г. включительно.

Традиции презентации достоинств каждого отдельно взятого российского университета и его системы управления только складываются, и, как показывает сопоставление, чаще всего вузы ориентируются не на мировой опыт, а на собственные представления. Должностные обязанности того или иного проректора описываются крайне редко; далеко не всегда указывается его ученая степень. Это крайне затрудняет содержательный анализ управления университетом, особенно если вуз располагает двумя проректорами по учебной работе (можно лишь предположить, что один из них отвечает за бакалавриат, а другой за магистратуру); или тремя проректорами по учеб-

но-методической работе, каждый из которых курирует тот или иной дисциплинарный блок (эта схема чаще встречалась в недавнем прошлом педагогических вузов). Количество управлений, подчиненных, например, проректору по учебно-методической работе, варьирует от 1 до 5. Этому может уступать только количество подразделений (может достигать до 8) в подчинении проректоров, чьи функции связаны с решением экономических и хозяйственных вопросов (проректоров с таким функционалом — от 1 до 3).

Однако больше всего в ведущих вузах проректоров, так или иначе вовлеченных в контроль академической деятельности университетов; это вытекает из названий их должностей и подчиненных им управлений. В силу отмеченного выше почти повсеместного разделения научной и образовательной деятельности между разными проректорами, проректоры по научной работе в наш анализ не включены, хотя присутствуют практически в каждом вузе и редко где объединены под контролем первого проректора. Поэтому в табл. 1 указано количество проректоров, чьи должностные обязанности лежат в той или иной области образовательной деятельности, т. е. только одной составляющей деятельности академической.

Управление образовательной деятельностью в отрыве от научной в ходе дифференциации основных и дополнительных образовательных программ привело не только к потере целостности академической деятельности университетов, но и к отягощению и дроблению управления образованием. На наш взгляд, самым тяжелым последствием обособления отдельных подразделений является передача проректорских функций руководителям подразделений (факультетов и/или институтов) и ослабление влияния ученого совета университета по сравнению с учеными советами подразделений и/или их совокупностей: в России порочность такого варианта управления известна со времен семибоярщины.

Подчеркнем: гибкость в предоставлении руководителям подразделений *отдельных полномочий* неизбежна в условиях крупного, тем более территориально разветвленного вуза. Вместе с тем любой новый *проректор*, курирующий ту или иную область образовательной деятельности или интересы отдельного факультета/института или их неформализованной совокупности — это дополнительный аппарат, дополнительные поездки в Москву, не только затратные, но и потенциально сокращающие влияние ректора, дополнительные локальные нормативные акты,



Таблица 1

Количество проректоров, курирующих сферы образовательной деятельности в ведущих университетах России\*, апрель 2011 г.

Университет	ПКО	Количество топ-менеджеров (ректоров, проректоров, зам. ректора)	
		всего	в сфере довузовского, высшего и дополнитель- ного образования, в том числе в филиалах
«Особый статус»			
Московский государственный университет (МГУ)	53 450	15	4
Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ)	30 000	19	11
Федеральные университеты			
Сибирский	27 000	11	6
Южный	21 570	11	3
Северный (Арктический)	10 000	11	3
Северо-Восточный	13 146	10	5
Уральский	32 700	11	3
Дальневосточный	29 815	7	1
Казанский	12 711	10	2
Балтийский	11 500	8	1
Национальные исследовательские университеты			
Пилотные проекты (с 07.10.2008 г.)			
Национальный исследовательский ядерный университет			
Московский институт физических исследований (НИЯУ МИФИ)	39 491	9	0
Национальный исследовательский технологический университет			
Московский институт стали и сплавов (НИТУ МИСИС)	7 099	7	1
I этап (2009–2018)			
Государственный университет — Высшая школа экономик (ГУ–ВШЭ)	15 000	16	11
Казанский государственный технический университет (КГТУ) им. А. Н. Туполева	12 000	10	3
Московский авиационный институт (технический университет) (МАИ)	19 400	9	2
Московский государственный технический университет (МГТУ) им. Н. Э. Баумана	Н/Д**	12	3
Московский физико-технический институт (государственный университет) (МФТИ)	10 500	7	3
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачев- ского (ННГУ)	18 000	9	4
Новосибирский государственный университет (НГУ)	7 916	7	2
Пермский государственный технический университет (ПГТУ)	Н/Д	6	3
Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С. П. Королева	11 500	9	3
Санкт-Петербургский государственный горный институт им. Г. В. Плеханова (технический университет)	7 853	6	1
Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики (СПбГУИТМО)	10 500	11	4
Томский политехнический университет (ТПУ)	14 000	12	7
II этап (2010–2019)			
Белгородский государственный университет (БелГУ)	17 440	7	3
Иркутский государственный технический университет (ИГТУ)	23 100	9	2



Университет	ПКО	Количество топ-менеджеров (ректоров, проректоров, зам. ректора)	
		всего	в сфере довузовского, высшего и дополнитель- ного образования, в том числе в филиалах
Казанский государственный технологический университет (КГТУ)	14 300	10	5
Мордовский государственный университет (МГУ им. Н. П. Огарева)	18 000	9	3
Московский государственный институт электронной техники (технический университет) (МИЭТ)	6 000	7	2
Московский государственный строительный университет (МГСУ)	12 400	8	3
Московский энергетический институт (технический университет) (МЭИ)	Н/Д	9	3
Пермский государственный университет (ПГУ)	9 300	7	3
Российский государственный медицинский университет (РГМУ)	11 522	11	4
Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина	Н/Д	13	3
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (СПбГПУ)	Н/Д	9	1
Саратовский государственный университет (СГУ) им. Н. Г. Чернышевского	15 400	9	3
Томский государственный университет (ТГУ)	13 500	8	2
Санкт-Петербургский академический университет — научно- образовательный центр нанотехнологий РАН	Н/Д	6	3
Южно-Уральский государственный университет (ЮУрГУ)	29 154	7	2
ИТОГО в 39 вузах	372	128	

\* МИФИ не включен, так как функционал проректоров не указан.

\*\* Н/Д (нет данных) — отсутствие приложения № 1 к действующей лицензии вуза на момент обследования.

потенциально действительные для всего университета и далеко не всегда заносимые в еще слабые общеуниверситетские базы документов, и т. д. и т. п.

В любом случае проректор, курирующий отдельное подразделение или их ограниченную совокупность, по определению не может видеть всей картины *по университету в целом*, не может быть объективным в определении необходимых пропорций финансирования образовательных программ, общеуниверситетских систем обеспечения качества образования и, при высокой доходности курируемых образовательных программ, не может исключить тенденцию изолировать свое подразделение от донорских функций.

Понимание этих обстоятельств приводит к парадоксальному эффекту: над проректорами надстраиваются первые проректоры, число которых в ведущих университетах РФ варьирует от 1 до 4, а над ними 19 из 39 вузов разместили двухконтурную систему управления «ректор — президент». Последнюю в характеристике управления академической деятельностью игнори-

ровать невозможно, поскольку функционал президентов, а иногда и ректоров в вузах различен — от представительского до управленческого. Суммарный подсчет *уровней управления* на верхних этажах университетского менеджмента дает цифры от 2 (ректор — проректоры) до 6 (президент — ректор — первые проректоры — проректоры по видам деятельности — проректоры, курирующие работу совокупностей подразделений, — деканы). В табл. 2 количество топ-менеджеров ведущих университетов России, структурированных по общепринятым статусам, сопоставлено с размерами ПКО каждого вуза и количеством студентов, приходящихся на одного топ-менеджера.

Как следует из табл. 2, количество топ-менеджеров мало коррелирует с количеством руководимых ими обучающихся. Среднее количество студентов приведенного контингента всех исследованных университетов (за исключением не разместивших данные), приходящееся на одного топ-менеджера, составляет на апрель 2011 г. 1 802 человека. Зафиксировав эту цифру как допустимый норматив, мы можем ранжировать вузы по отношению к нему.



Таблица 2

Количество и статус топ-менеджеров ведущих университетов России\*, апрель 2011 г.

Вуз	Всего	Президент	Ректор	Первые проректоры	Проректоры / зам. ректора	ПКО	Количество студентов на одного топ-менеджера
МИЭТ	7	0	1	1	5	6000	857
С(А)ФУ	11	0	1	1	9	10 000	909
ГУ-ВШЭ	16	1	1	4	10	15 000	938
СПбГУИТМО	11	0	1	0	10	10 500	955
РГМУ	12	1	1	1	9	11 522	960
НИТУ МИСИС	7	1	1	1	4	7099	1014
НГУ	7	0	1	0	6	7 916	1131
ТПУ	12	0	1	0	11	14 000	1167
КГТУ им. А. Н. Туполева	10	1	1	0	8	12 000	1200
КФУ	10	1	1	0	8	12 711	1271
СГАУ им. акад. С. П. Королева	9	1	1	0	7	11 500	1277
СПб гос. горный институт им. Г. В. Плеханова	6	0	1	1	4	7853	1309
СВФУ	10	1	1	3	5	13 146	1315
ПГУ	7	1	1	1	4	9300	1328
КГТУ	10	0	1	1	8	14 300	1430
БФУ	8	0	1	1	6	11 500	1438
МФТИ	7	0	1	1	5	10 500	1500
МГСУ	8	0	1	1	6	12 400	1550
СПбГУ	19	1	1	2	15	30 000	1578
ТГУ	8	0	1	1	6	13 500	1688
СГУ им. Н. Г. Чернышевского	9	0	1	0	8	15 400	1711
ЮФУ	11	1	1	2	7	21 570	1961
ННГУ им. Н. И. Лобачевского	9	1	1	1	6	18 000	2000
МГУ им. Н. П. Огарева	9	1	1	1	6	18 000	2000
УрФУ	11	1	1	1	8	23 700	2154
МАИ	9	0	1	0	8	19 400	2155
СФУ	11	1	1	4	5	27 000	2454
БелГУ	7	0	1	1	5	14 142	2491
ИГТУ	9	0	1	0	8	23 100	2567
МГУ	15	0	1	0	14	53 450	3563
ЮУрГУ	7	1	1	0	5	29 154	4165
ДВФУ	7	0	1	0	6	29 815	4259
НИЯУ МИФИ	9	1	1	1	6	39 491	5641
Итого по 33 вузам	318	16	33	31	238	572 969	1802

\* Исключены по причине отсутствия приложения № 1 к лицензии на даты обследования:

Вуз	Всего	Президент	Ректор	Первые проректоры	Проректоры
РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина	13	1	1	4	7
МГТУ им. Н. Э. Баумана	12	1	1	2	8
МЭИ	9	0	1	1	7
СПбГПУ	9	1	1	0	7
ПГТУ	6	0	1	1	4
Санкт-Петербургский академический университет — НОЦ нанотехнологий	6	0	1	0	5



Те вузы, где на одного топ-менеджера приходится меньше 1 000 студентов, можно считать неэффективными в управленческом отно-

шении, что станет тем более очевидным, когда университеты начнут публиковать цифры расходов на управленческий аппарат. В зону риска

Таблица 3

## Ученые степени топ-менеджеров ведущих университетов, апрель 2011 г.

Университет	Всего	В том числе среди топ-менеджеров		
		докторов наук	кандидатов наук	не указано на сайте
«Особый статус»				
МГУ	15	10	3	2
СПбГУ	19	8	10	1
Федеральные университеты				
СФУ	11	5	6	0
ЮФУ	11	7	2	2
С(А)ФУ	11	4	3	4
СВФУ	10	5	4	1
УрФУ	11	6	3	2
ДВФУ	7	4	2	1
КФУ	10	5	2	3
БФУ	8	2	5	1
Национальные исследовательские университеты				
Пилотные проекты (с 07.10.2008 г.)				
НИЯУ МИФИ	9	3	3	3
НИТУ МИСИС	7	4	0	3
НИУ I этап (2009–2018)				
ГУ–ВШЭ	16	6	8	2
КГТУ им. А. Н. Туполева	10	6	1	3
МАИ	9	5	0	4
МГТУ им. Н. Э. Баумана	12	4	6	2
МФТИ	7	3	2	2
ННГУ им. Н. И. Лобачевского	9	5	3	1
НГУ	7	4	1	2
ПГТУ	6	5	0	1
СГАУ им. акад. С. П. Королева	9	8	0	1
СПб гос. горный институт им. Г. В. Плеханова	6	4	0	2
СПбГУИТМО	11	3	6	2
ТПУ	12	8	2	2
НИУ II этап (2010–2019)				
БелГУ	7	1	4	2
ИГТУ	9	5	4	0
КГТУ	10	8	1	1
МГУ им. Н. П. Огарева	9	2	5	2
МИЭТ	7	6	0	1
МГСУ	8	4	2	2
МЭИ	9	5	1	3
ПГУ	7	3	3	1
РГМУ	11	6	0	5
РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина	13	6	3	4
СПбГПУ	9	6	1	2
СГУ им. Н. Г. Чернышевского	9	5	2	2
ТГУ	8	6	1	1
Санкт-Петербургский академический университет — НОЦ нанотехнологий РАН	6	3	1	2
ЮУрГУ	7	5	0	2
ИТОГО 39 вузов	372	195	100	77



неэффективного управления попадают вузы с нормативом соотношения «количество студентов/топ-менеджер» больше 1 000, но меньше 1 802. Вузы, где указанное соотношение больше, чем среднее по группе ведущих университетов, можно отнести если не к эффективно управляемым, то, по крайней мере, к не расширяющим свой управленческий аппарат до трудноуправляемого размера.

На наш взгляд, такой норматив необходимо учитывать при оценке реализации программ развития ведущих университетов и тех, кто претендует на ту или иную категорию: бюджетные и внебюджетные дополнительные вливания в развитие университета не должны сопровождаться ростом «надстройки» в ущерб «базису» — профессорско-преподавательскому составу и студентам. Чем меньше (до разумных пределов) в вузе проректоров, тем больше ректор свободен от легального воздействия «феодализирующих» управление факторов, тем сильнее его внешний и внутривузовский административный ресурс.

Мюнхенский университет (55-й в мировом рейтинге ARWU-500 в 2009 г., поднявшийся в 2010 г. до 52-го места, реализовавший переход на многоуровневое высшее образование, ведущий свою историю с 1472 г. и обладающий нынешним главным зданием с 1840 г.) обучал на начало 2010/11 уч. г. 46 723 студента и управлялся 5 вице-президентами и 1 президентом (соответствует должностям отечественных проректоров и ректора). Однако проблема российских университетов, как и всей российской высшей школы, заключается не только в количестве управленцев, но и в качестве управления, которое от размеров вертикали власти не зависит.

Наконец, неопределенность и непоследовательность уровней высшего и послевузовского образования на фоне облегчения способов их получения для лиц, обладающих значительными финансовыми и административными ресурсами, привели к колоссальному падению престижа ученой степени не только кандидата, но и доктора наук в самих университетах (табл. 3). Это негативно сказывается на качестве топ-менеджмента ведущих университетов России и на качестве принимаемых ими управленческих решений: так, в 3 ведущих университетах ректоры являются кандидатами наук; 2 из возглавляемых ими университетов имеют соотношение «количество студентов/топ-менеджер» значительно ниже среднего по группе ведущих университетов в целом по стране (см. табл. 2). В ряде вузов ректоры

имеют степень доктора наук, присвоенную по результатам научного доклада.

В 15 из 39 ведущих университетов России количество проректоров — кандидатов наук или тех, чья ученая степень не указана, превышает или равняется количеству докторов наук. Для большинства из этих 15 вузов характерно:

- соотношение студент/топ-менеджер ниже среднего по группе ведущих вузов (в 11; 1 вуз не имеет на сайте приложения № 1 к действующей лицензии);

- количество топ-менеджеров 10 и выше (9 из 15, в том числе в двух из них топ-менеджеров больше, чем в МГУ, и самое большое по вузам РФ при значительно меньшем ПКО);

- количество проректоров, отвечающих за образовательную деятельность, 3 и выше (в 11 из 15).

Качество образования и исследований в университете зависит не от количества топ-менеджеров и размеров ректората, а от эффективности их работы. Вопрос о критериях качества, результатов и затрат отнюдь не праздный. Ведущий университет — не предприятие, единственной целью которого является прибыль. Университет — это точка карьерного, интеллектуального, культурного, духовного роста каждого, кто учится или работает в нем. Университет должен быть действующим «социальным лифтом» для тех, чей интеллектуальный потенциал и уровень культуры достаточны для образования в течение всей жизни (на каждом из его уровней), крупным работодателем, «точкой роста» качества жизни.

Ведущие университеты должны стать центром развития инновационного потенциала регионов и модернизирующейся экономики страны. Внутренние механизмы управления вузом должны быть понятны, транспарентны, увязаны с европейскими традициями уважения к собственным студентам и сотрудникам. Его образовательные программы, сохраняя разнообразие, должны быть логичными, последовательными и дополнять друг друга, быть понятны работодателям, одним из которых является сам университет.

---

1. См., например: Приложение № 1 к лицензии МГУ, переоформленной распоряжением Рособрнадзора от 25.02.2011 № 625-06 : офиц. сайт МГУ. URL: <http://www.msu.ru/study/lic/lic2011/l22.html> (дата обращения: 27.05.2011 г.).

2. Шендерова С. В. Структура доходов ведущих мировых и российских университетов: сравнительный анализ по открытым источникам // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 1. С. 12–19.